



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA- UNICEUB
FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS APLICADAS - FATECS
CURSO: CIÊNCIAS CONTÁBEIS

TÁBATA SIMÕES DE FRANÇA
RA: 21486624

**A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL PARA A TOMADA DE
DECISÃO**

Brasília
2018

TÁBATA SIMÕES DE FRANÇA

A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL PARA A TOMADA DE DECISÃO

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Centro Universitário de
Brasília (UniCEUB) como requisito para
avaliação da disciplina Trabalho de
Conclusão de Curso II – TCC II, do Matriz
Curricular do curso de Ciências
Contábeis.

Orientador: Prof. Ubirajara G. S. Junior

Brasília

2018

TÁBATA SIMÕES DE FRANÇA

**A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL PARA A TOMADA DE
DECISÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Centro Universitário de
Brasília (UniCEUB) como requisito para
avaliação da disciplina Trabalho de
Conclusão de Curso II – TCC II, do Matriz
Curricular do curso de Ciências
Contábeis.

Orientador: Prof. Ubirajara G. S. Junior

Brasília, 10 de Maio de 2018.

Banca Examinadora

Prof. (a): Prof. Ubirajara G. S. Junior
Orientador

Prof. (a)
Examinador (a)

Prof. (a)
Examinador (a)

A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL PARA A TOMADA DE DECISÃO

Tábata Simões De França

RESUMO

As empresas vivem uma época desafiadora e privilegiada de transformação do processo decisório. Devido a grande quantidade de informações os gestores precisam adquirir o máximo de informações relevantes possíveis para embasar o processo decisório. A contabilidade gerencial é concebida como elemento para fundamentar a tomada de decisão, auxiliando a compreensão dos gestores sobre os dados da contabilidade. A pesquisa em desenvolvimento visou analisar o entendimento e aplicação da contabilidade gerencial e suas ferramentas nas empresas, assim como os métodos utilizados para a tomada de decisão. No que diz respeito à contabilidade gerencial, percebeu-se que os gestores não utilizam a contabilidade gerencial de forma correta.

Palavras – chave: Contabilidade gerencial. Ferramentas contábeis gerenciais. Tomada de decisão.

1. INTRODUÇÃO

Devido à grande competitividade do mercado, os gestores das organizações precisam adquirir a maior quantidade de informação possível para a tomada de decisão, pois quanto maior a quantidade de informações, mais respaldado estará o gestor. A contabilidade gerencial fornece aos gestores, colaboradores e gerentes, informações vindas da contabilidade que auxiliam o processo decisório e podem aperfeiçoar o planejamento da empresa.

O processo decisório é utilizado em vários ramos: saúde, educação, carreira profissional, entre outros. Desta forma a tomada de decisão é o ato de resolver um problema, podendo ser resolvido por uma escolha ou ter a opção de executar ou não uma ação. No contexto empresarial os responsáveis pelo processo decisório são os gestores, para que eles consigam tomar a decisão mais assertiva para a empresa são necessárias informações que consigam esclarecer dúvidas e comparar a melhor opção para a organização.

O problema estabelecido para este artigo é: Em que medida a contabilidade gerencial tem sido utilizada nas empresas do Distrito Federal (DF) para fundamentar a tomada de decisão?

Este trabalho tem como objetivo demonstrar a importância da contabilidade gerencial para a tomada de decisão das empresas do DF. Como objetivos específicos, descrevemos os conceitos gerais de contabilidade gerencial e tomada de decisão, demonstrar as técnicas que podem ser utilizadas na tomada de decisão, ferramentas da contabilidade gerencial e será demonstrado o resultado de uma pesquisa feita em empresas do DF sobre a aplicação da contabilidade gerencial e a importância dela no processo decisório.

O tipo de pesquisa utilizado foi a pesquisa básica, teve como delineamento a pesquisa qualitativa por ter a observação dos participantes, como técnica de coleta de dados foi utilizado o questionário e foi feita uma análise quantitativa dos dados sendo utilizado os gráficos para o auxílio da compreensão do conteúdo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. CONTABILIDADE GERENCIAL

Para Horngren (2015, p. 4): [...] a contabilidade gerencial é o processo de identificar, mensurar, acumular, analisar, preparar, interpretar e comunicar informações que auxiliem os gestores a atingir objetivos organizacionais.

Segundo Atrill (2014), a contabilidade gerencial é um ramo da contabilidade destinado a atender às necessidades dos gestores e usuários internos das organizações, com relatórios específicos para fundamentar as decisões a serem tomadas.

Desta forma a contabilidade gerencial tem o objetivo de oferecer informações que auxiliem os gestores a analisar as opções, circunstâncias e debater de forma fundamentada a melhor decisão para empresa. Devido as informações serem direcionadas aos usuários internos não há regulamentação externa referente ao seu conteúdo e sua forma.

Os relatórios fornecidos podem conter conteúdo financeiro ou não financeiro, sendo apresentados de forma clara e objetiva para auxiliar o processo decisório, a alocação de recursos, avaliação de desempenho. As informações concedidas pela contabilidade gerencial têm atributos, conforme relatado por Atkinson (2015, p. 3), que são:

1. É retrospectiva ao fornecer *feedback* sobre operações anteriores e também prospectiva, ao incorporar previsões e estimativas sobre eventos futuros. Para o relatório retrospectivo e planejamento prospectivo, a contabilidade gerencial utiliza medidas financeiras e não financeiras.
2. Está orientada para atender às necessidades de tomada de decisão de funcionários e gerentes das organizações. Idealmente, um bom sistema de contabilidade gerencial pode tornar-se uma fonte de vantagem competitiva para uma empresa.
3. Não tem formas ou normas prescritivas sobre seu conteúdo, como o conteúdo deve ser desenvolvido e como o conteúdo deve ser apresentado. Todos esses obtêm julgamentos e decisões dos gerentes sobre o que melhor atende a suas necessidades por informação acionável e é definido totalmente pelas necessidades de os gerentes usarem a informação. Nenhum órgão de padronização ou regulador influencia especificamente o projeto da informação contábil gerencial e dos sistemas.

A contabilidade gerencial é o gerenciamento das informações contábeis, sendo utilizada como instrumento administrativo e gerencial. Desta forma as informações gerenciais devem ser estruturadas de forma clara, objetiva e que

atendam todos os seguimentos hierárquicos da empresa. Havendo assim um bloco de informações que é denominado gerenciamento contábil global, que tem a finalidade de controlar de forma conjunta a empresa, conforme Portal Educação (2017).

Devido à grande quantidade informações que as empresas recebem, os gestores necessitam de informações específicas para a avaliação, planejamento e controle da empresa. O gerenciamento de informações é elaborado de forma específica para a demanda da empresa, devido a esse motivo os relatórios gerenciais são preparados exclusivamente pela demanda solicitada, contendo somente as informações relevantes para o processo decisório.

Segundo Padoveze (2010), se as empresas possuem as informações contábeis, mas não as utiliza no processo de gerencial e administrativo, logo não existe contabilidade gerencial.

As empresas que não utilizam a contabilidade para auxiliar o processo gerencial e administrativo está apenas fazendo a contabilidade fiscal, sendo assim não aproveita as informações contábeis para o planejamento da organização. Para a elaboração do planejamento estratégico é necessário a maior quantidade e qualidade de informações para que os objetivos sejam definidos de forma coerente.

Desta forma a utilização da contabilidade gerencial está ligada ao planejamento, e a tomada de decisão das empresas. Jiambalvo (2009, p.3) define planejamento como:

Planejamento é uma atividade fundamental em qualquer empresa. Um plano comunica os objetivos da empresa aos empregados e auxilia na coordenação de várias funções, como as vendas e a produção. O plano também especifica os recursos necessários para se alcançarem os objetivos da empresa.

Para a elaboração de um plano é necessário obter os dados de cada setor da empresa e eles devem ser transformados em informações na forma de relatórios para otimizar e especificar as necessidades a serem ressaltadas. Pois para o desenvolvimento do planejamento estratégico é preciso estimar resultados futuros, afirmação essa que pode-se confirmar com a definição de Pagnoncelli, apud Muller. (2013, p. 12) define planejamento estratégico da seguinte forma: “ Planejamento Estratégico é o processo através do qual a empresa se mobiliza para atingir o

sucesso e construir o seu futuro, por meio de um comportamento proativo, considerando seu ambiente atual e futuro. ”

O planejamento estratégico é o processo gerencial que utiliza o conjunto de informações para elaboração de processos futuros, tendo como objetivo a relação conjunta dos usuários internos, para o cumprimento de um objetivo.

A elaboração do PE, baseia-se em desenvolver uma conexão de contratos inter-relacionados, entre a organização e os seus grupos de *stekeholders*¹, conforme Atkinson (2000).

O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão empresarial, que analisa os ambientes interno e externo da empresa, e determina um caminho amplo para a organização. Assim, o planejamento deve englobar todos os setores da empresa, presidência, administração, contabilidade, operacional, vendas, para que a implementação e utilização da ferramenta seja otimizada.

O contador gerencial deve auxiliar os gestores a elaborar o planejamento estratégico da empresa demonstrando aos gestores as informações relevantes, fidedignas e comparativas da situação da empresa. Apresentando a eles qual a melhor forma de implementar o planejamento na empresa, sem que haja resistência dos colaboradores e quais são as oportunidades diante dos fornecedores.

Segundo Oliveira (1999) o processo gerencial possibilita estabelecer a diretriz que a empresa deve seguir, com objetivo de obter uma otimização no relacionamento da empresa com o seu ambiente.

A estratégia de uma empresa deve ser planejada, executada e controlada, dessa forma é apresentado o planejamento estratégico de forma ampla e consistente. O contador gerencial deve elaborar as informações para contemplar todas as etapas do planejamento estratégico.

2.2 FERRAMENTAS CONTÁBIL-GERENCIAL

O gestor tem a necessidade de utilizar a informação contábil como ferramenta de auxílio à tomada de decisão, segundo Crepaldi (2012). Desta forma existem ferramentas que oferecem as informações necessárias aos gestores.

Algumas empresas utilizam algumas ferramentas contábeis gerenciais sendo elas segundo Miotto e Lozecky (2006, p. 4): orçamento, fluxo de caixa, técnicas de

¹ *Stekeholders: pessoa ou grupos que contenham interesse em uma organização.*

análise de investimentos, análise das demonstrações contábeis, planejamento tributário, controle de estoques, controle de contas a pagar, controle de contas a receber e controle de bens do ativo imobilizado.

Orçamento empresarial: como um instrumento que mensura as ações e os resultados a curto prazo, tendo em vista um objetivo. É a ligação entre o desempenho da empresa a curto prazo e sua estratégia, objetivo a longo prazo, conforme conceituado por Sobanski (2010).

De acordo com ADV Tecnologia (2016), o orçamento tem três funções básicas: Preparar a organização para desafios futuros, corrigir falhas no processo de alocação de recursos ou reduzir despesas do próximo exercício.

O Orçamento é uma ferramenta utilizada para controlar os recursos, consequentemente é uma ferramenta de curto prazo pois se baseia em um exercício. Mas o orçamento é utilizado para avaliar a empresa diante de seus recursos, essa ferramenta também pode ser aplicada para decidir a futura aplicação dos recursos. Assim ela conecta as decisões de curto e longo prazo.

Fluxo de caixa: é o instrumento que controla as entradas e saídas dos recursos financeiros de uma organização, por determinado período, conforme conceituado por Silva (2016) e Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) (2011).

Segundo Zdanowicz (2004, p. 23) fluxo de caixa é um instrumento com objetivo de [...] apurar os somatórios de ingressos e desembolsos financeiros da empresa em determinado momento, prognosticando assim se haverá excedentes ou escassez de caixa, em função do nível desejado pela empresa.

Essa ferramenta pode ser utilizada pelos gestores para o acompanhamento do seu caixa, controlando a entrada e saída financeira da empresa. Com esse controle pode ser analisado os períodos de com maior movimentação e caso haja alguma variação questionável é possível localizar o erro.

Análise do investimento: é baseada no emprego de técnicas financeiras e contábeis para identificar a melhor alocação de investimento entre alternativas existentes. Por meio do processamento de dados é possível constatar se há rentabilidade, de quanto ela pode ser e se o investimento está tendo sucesso, segundo Bona (2016).

Esse tipo de análise permite que o contador calcule e estime se o investimento é viável para a empresa, se o recurso a ser aplicado terá lucro. Com

esses relatórios os gestores conseguem avaliar qual o investimento mais benéfico ou mais seguro para empresa.

A análise de investimento engloba decisões de aplicação de recursos com longo prazo, com objetivo de obter retorno aos proprietários do capital, conceitua Lunelli (2018).

Análise das demonstrações contábeis: é conceituada por Silva (2017, p. 3) como:

[...] uma técnica que consiste na coleta de dados constantes nas respectivas demonstrações, com vistas à apuração de indicadores que permitem avaliar a capacidade de solvência (situação financeira), conhecer a estrutura patrimonial (situação patrimonial) e descobrir a potencialidade da entidade em gerar bons resultados (situação econômica).

Desta forma o índice de situação financeira analisa a capacidade de pagamento, a situação patrimonial avalia a quantidade e qualidade das dívidas e a situação econômica evidencia a rentabilidade da organização. A análise das demonstrações é um relatório geral da empresa, pois esta análise avalia toda a capacidade da empresa do poder de pagamento até ao endividamento.

Planejamento tributário: conforme conceituado pelo Garcia (2007):

O planejamento tributário, também conhecido como elisão fiscal, é um ato preventivo que, dentro da estrita observação da legislação brasileira vigente, visa encontrar mecanismos que permitam diminuir o desembolso financeiro com pagamento de tributos, tornando-se algo latente nas administrações empresariais. Sua finalidade tem como base evitar a incidência tributária, com o intuito de prevenir a ocorrência do fato gerador do tributo, minimizando, assim, seu montante, no sentido de reduzir a alíquota ou a base de cálculo.

O planejamento tributário é uma forma lícita de evitar que o fato gerador da obrigação tributária aconteça, reduzindo os custos de produção e consequentemente aumentando a margem de lucro da empresa. O planejamento para um melhor aproveitamento deve ser feito de forma personalizada para a organização.

Controle de estoque: é utilizado para demonstrar a quantidade de produtos da empresa, assim como a variedade de produtos para venda, para uso na prestação de serviço, para produção. Segundo Willig (2015) esse controle se aplica a todos os produtos utilizados para a produção do produto ou serviço, a começar da

matéria-prima até o produto acabado, já Dentz (2016) afirma que o conceito de controle de estoque envolve registros, fiscalização e gestão de entradas e saídas de matérias-primas, mercadorias produzidas ou vendidas por uma empresa.

O controle de estoque deve ser feito periodicamente para que os gestores possam fazer um comparativo dos períodos quando necessário. Pois com o controle do estoque os gestores podem administrar os recursos de maneira mais segura.

Controle de contas a pagar: é o fornecimento de informação sobre todos os compromissos da empresa que equivalem ao desembolso de recurso. Esse controle possibilita a identificação de: obrigações a pagar; prioriza os pagamentos; verifica obrigações contratadas e não pagas; evita a perda de prazo; fornece informação do fluxo de caixa; e conciliação com os saldos contábeis, segundo Tocantins (2018).

A ferramenta citada anteriormente pode ser utilizada pelos gestores com escassez de recurso a priorizar o pagamento de suas dívidas e principalmente para decidir quais as obrigações que podem ser negociadas. Isso permite que os gestores tenham alternativas diante de um problema financeiro.

Controle de contas a receber: O autor Ávila (2016) descreve a ferramenta de controle de contas a receber como “[...] acompanhamento das receitas que a empresa tem para receber de seus clientes que fizeram compras com pagamento parcelado ou vencimento futuro”.

O controle de contas a receber contém informações sobre os créditos que tem como origem as vendas a prazo da empresa. Essa informação auxilia na tomada de decisão da empresa, pois demonstra o valor que a empresa tem a receber e pode ser constatado os clientes que estão com o pagamento em atraso.

Controle de bens do ativo imobilizado: segundo Iudícibus et. al. (1995, p. 293) para controlar o registro contábil: “[...]o imobilizado deve ter contas para cada classe principal de ativo, para o registro do seu custo[...]”

Segundo Investor (2018), o controle do ativo imobilizado é o processo de conhecimento e monitoramento do patrimônio, na forma de relatórios estratégicos contendo informações relevantes para os gestores e para contabilidade.

Uma das atribuições da contabilidade é o controle do patrimônio, desta forma o controle do ativo imobilizado deve ser feito a partir da aquisição do ativo e a manutenção do valor deve ser atualizada com as depreciações do período.

2.3 TOMADA DE DECISÃO

A tomada de decisão é um território amplo. Ela envolve desde decisões importantes, que podem trazer alterações relevantes, como podem ser rotineiras. Porém as decisões rotineiras podem causar uma modelagem na vida das pessoas, conforme descrito por Robbins (2015).

A decisão necessita ser formada quando há um problema que pode possuir uma alternativa, uma única ação que pode ser tomada ou deixar de tomar a ação. Para direcionar corretamente o processo decisório é necessário a concentração no problema correto, conforme citado por Gomes (2014).

O processo decisório envolve problemas e possíveis soluções, por tanto para tomar uma decisão é necessário que os envolvidos direcionem o processo decisório para um problema específico. Dessa forma a decisão pode ser dividida em dois tipos.

Abramczuk (2008, p. 27), elenca a decisão em dois tipos:

Existem dois tipos de decisão: sequencial e única.
A decisão sequencial refere-se à escolha de uma dentre possíveis ações em consequência de resultados de uma decisão anterior tomada sob condições de incerteza não nula [...].
[...] decisão única é aquela que determina um curso de ação orientado para um propósito, mas não impõe necessidade de outras decisões posteriores, a não ser aqueles referentes aos meios para levar avante o curso de ação escolhido. [...]

Ou seja, a decisão possui tipos, porém os tipos de decisão são limitantes fazendo com que as pessoas possam ter alternativas, orientações ou se basear em acontecimento passados para influenciar na tomada de decisão. Mas para obter o melhor resultado é necessário traçar objetivos para auxiliar na resolução do problema.

Já para Hammond et al., apud Gomes (2014, p. 2):

[...] os objetivos ajudam a determinar quais informações devem ser obtidas, permitem justificar decisões perante os outros, estabelecem a importância de uma escolha, e permitem estabelecer o tempo e o esforço necessário para cumprir uma tarefa.

A definição de objetivos auxilia na coleta de informações, estabelece tempo e esforço necessário no processo decisório. Desta maneira os gestores devem ter objetivos definidos para otimizar a tomada de decisão, porque a ausência de objetivos pode acarretar uma perda de tempo e produtividade da empresa.

Antes de tomar qualquer tipo de decisão é necessário que o gestor tenha prévio conhecimento de todo o processo decisório, pois a deliberação não atinge somente o âmbito interno da organização, mas seus reflexos se farão sentir no ambiente externo da organização, vagarosamente, na perenidade e sustentabilidade do modelo de negócio.

Descreve Yu (2011, p.4): [...]elegemos uma definição sintética que traz o benefício de amoldar-se às diferentes situações: “tomar decisão é alocar irreversivelmente recursos”.

Os processos decisórios nas empresas envolvem alternativas para a melhor alocação de recursos, em qual área a empresa deve se desenvolver para gerar mais lucro, quais processos podem atrair mais clientes e fornecedores. Assim, os gestores têm como principal foco os recursos e o retorno que esses recursos podem trazer, conforme citado pelo mesmo autor.

O gestor deve estar ciente de todas as informações pertinentes à decisão que ele deve tomar, porque após a aplicação do recurso não há maneiras de reverter a situação. Por tanto uma decisão equivocada pode acarretar prejuízo para a empresa, desta forma o processo decisório deve ser efetuado da forma mais benéfica para os resultados futuros da organização.

A Equipe MYRP (2017) elenca alguns níveis de tomada de decisão:

[...]dentro das organizações existem alguns níveis de tomada de decisão que podem separar hierarquicamente os envolvidos no processo:

Estratégico: são as decisões capazes de atingir e estabelecer os objetivos que a empresa possui como um todo. São realizadas pela alta administração;

Tático/Administrativo: são decisões tomadas de forma tática em um nível intermediário, realizadas por gerentes, por exemplo. Aqui estão aquelas que traçam ações a serem desenvolvidas para buscar as metas/objetivos estratégicos da organização;

Operacional: estão abaixo das táticas, e são relacionadas às formas que os funcionários irão atingir os objetivos propostos pelas decisões táticas.

A decisão dentro das empresas está dividida em níveis como foi citado, o nível estratégico é realizado pelos gestores e são decisão de longo prazo, o nível tático é executado pelos gerentes e são de médio prazo, já o nível operacional são

decisões executadas pelos colaboradores em geral e são cotidianas de curto prazo. Dessa forma percebe-se a importância do processo decisório para a empresa e que todos os setores devem possuir objetivos e visões em comum, para que as decisões estejam alinhadas desde uma decisão imediata a uma de longo prazo.

Segundo Grove (2017), se os tomadores de decisão não contêm as informações necessárias para escolher as melhores alternativas ou calcular o risco, as decisões serão tomadas sob condições incertas.

A contabilidade gerencial auxilia a tomada de decisão, pois é responsável por fornecer informações suficientes para haver a avaliação dos riscos e a análise das melhores escolhas para a empresa. Ela oferece informação direcionada aos usuários internos da empresa, para que todos os níveis possam obter o conhecimento necessário para conseguir tomar as decisões de maneira coerente.

2.4 TÉCNICAS DE AUXÍLIO A TOMADA DE DECISÃO

Devido a existência de várias técnicas para o auxílio na tomada de decisão, a seguir, serão elencadas algumas técnicas que podem ser utilizadas nas organizações:

A - *Brainstorm*²;

B - Matriz de Prioridade;

C - Método de Monte Carlo e;

D - Diagrama de Espinha de Peixe;

A - *Brainstorm*: é uma técnica utilizada para que um grupo crie ou imagine soluções criativas em torno de um determinado problema. É uma forma de conhecer melhor o problema pois proporciona a coleta de informações, opiniões e sugestões de determinado grupo, conforme descrito por Gomes (2014).

Essa técnica é aplicada de forma que se expõe o problema para um grupo de pessoas e cada um vai anotando as possíveis soluções para a questão. Quando todos esgotam as suas respostas há uma discussão em cima das soluções apresentadas, para que haja um consenso e a elaboração de uma solução para o problema e que todos participem do processo decisório.

B - Matriz de Prioridade: é uma ferramenta que prioriza os problemas ou causas, na presença de condições específicas. É aplicada quando se têm várias alternativas e tem que ser feita uma análise criteriosa delas. Sua utilização é feita na

² *Brainstorm: Tempestade de ideias.*

escolha das estratégias, no processo decisório, solução de problemas, conceituado segundo Martins (2012).

Segundo Gomes (2014), para a utilização desta técnica é necessário que as pessoas envolvidas na aplicação tenham conhecimento prévio do problema.

Assim essa técnica se aplica quando se tem mais de uma questão a ser solucionada, os gestores priorizam os problemas e de acordo com o problema se discute as possíveis soluções que também são destacadas por importância. Devido a classificação as pessoas envolvidas devem conhecer o problema para poder destacar a importância.

C - Método de Monte Carlo: é a simulação de acontecimentos aleatórios de resultado incerto, a fim de quantificar os resultados finais e analisar as probabilidades, conforme Denner (2005). É um método que tem como objetivo a resolução de problemas por meio de amostragens aleatórias.

Esse método é utilizado em situações em que os gestores precisam estimar resultados, analisar a viabilidade ou até mesmo quantificar ganhos ou perdas, essa simulação é feita diante de acontecimentos eventuais em que a empresa não tem histórico. Pode se usar a amostragem para encontrar as possíveis soluções para a questão.

D - Diagrama de espinha de peixe: foi desenvolvido como uma ferramenta que tem como objetivo a identificação de problemas no processo de produção de produtos, descrito por Toledo (2015).

Gomes (2014) conceitua o diagrama espinha de peixe como: É a técnica que permite visualizar melhor o universo em que o problema está inserido. isto é feito por meio da construção de um diagrama no qual as causas vão sendo cada vez mais discriminadas até chegar a sua origem.

É um diagrama que apresenta a relação entre os efeitos e as causas, que interferem no resultado. Essa técnica deve ser utilizada quando um problema apresenta causas anteriores, ou quando se quer investigar de forma detalhada a causa do problema.

Ou seja, proporciona aos gestores a visualização da causa do problema e que ele possa obter a maior quantidade de informação sobre o problema e assim pode obter uma solução mais eficiente por entender a causa e efeito do problema encontrado.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Para desenvolvimento dessa pesquisa foi utilizada a abordagem qualitativa, por ter o ambiente natural como sua fonte direta de dados e o pesquisador como seu principal instrumento. O desenvolvimento de estudo qualitativo visa gerar um conhecimento mais aprofundado de um fenômeno, as dimensões complexas de um problema ou tema, envolvendo um número restrito de participação ou apenas um.

A pesquisa qualitativa não tem a finalidade de classificar ou medir eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados, envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo (GODOY, 1995, p.58).

Para pesquisa optou-se por um número reduzido de participantes, pois assim torna-se possível aplicação de procedimentos diversificado mantendo assim o foco central.

Ao se buscar ampliar a compreensão a respeito do campo de conhecimento em pesquisa, a “abordagem qualitativa apresenta-se como a tentativa de compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar de produção meramente quantitativa de características e comportamentos” (DEMO, 2001, p. 59).

3.1 COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados foi utilizado um questionário semiestruturado (vide apêndice), com dez questões sendo oito objetivas e duas questões discursivas. Assim, Lakatos e Marconi (1993 apud ZINATO; MONTENEGRO) salientam que o questionário é “um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito [...].”

Moroz e Gianfaldoni (2006, p. 78) definem o questionário como sendo um instrumento de coleta de dados com questões a serem respondidas por escrito sem a intervenção direta do pesquisador e as questões especificam claramente o tema que se pretende abordar

Um dos pontos importantes no questionário é o processo de elaboração que, segundo os autores acima, salientam que “é longo e complexo, pois exige cuidado na seleção das questões e obtenção de informações válidas. Os temas escolhidos

devem estar de acordo com os objetivos gerais e específicos”. (MOROZ; GIANFALDONI, 2006, p. 78)

O questionário deve ser limitado em extensão e em finalidade. Se for muito longo, causa fadiga e desinteresse; se curto demais, corre-se o risco de não oferecer suficientes informações, é o que afirmam Lakatos e Marconi (1993).

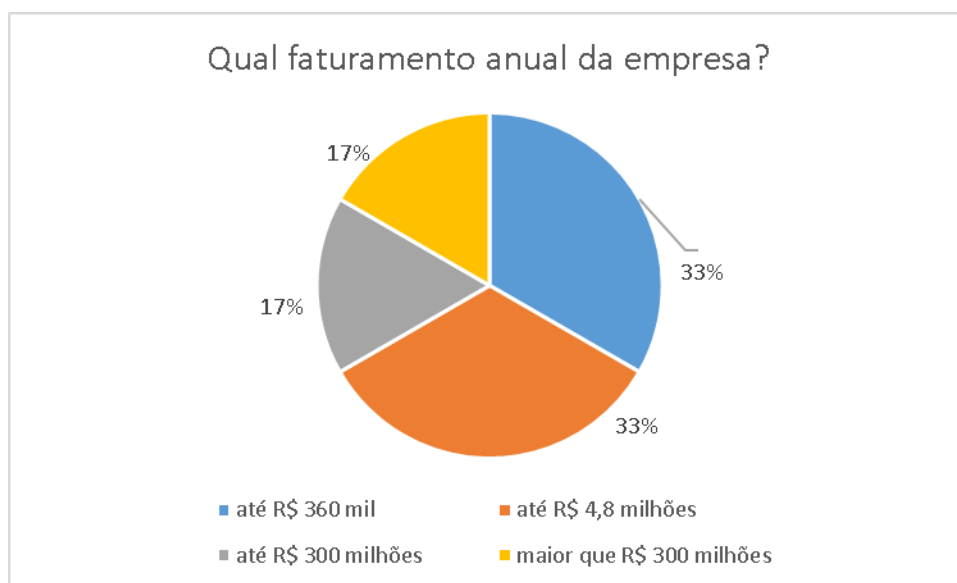
3.2 CONTEXTO DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada em parceria com um escritório de contabilidade composto por uma equipe de três contadores e um auxiliar e os trabalhos desenvolvidos são de consultoria e contabilidade financeira.

O escritório atende dez empresas que foram consultadas sobre a possibilidade de participação na pesquisa e as mesmas se colocaram a disposição após explicação sobre a finalidade. Para escolha dos sujeitos participantes os responsáveis receberam critérios mínimos que garantissem a qualidade das respostas, obtendo assim como participantes três gestores e sete presidentes, totalizando dez participantes. O questionário foi enviado por e-mail com um prazo para devolução de oito dias corridos, porém no prazo estipulado somente seis pessoas apresentaram a devolutiva, fator esse que não prejudicou a pesquisa.

3.3 ANÁLISE DE DADOS

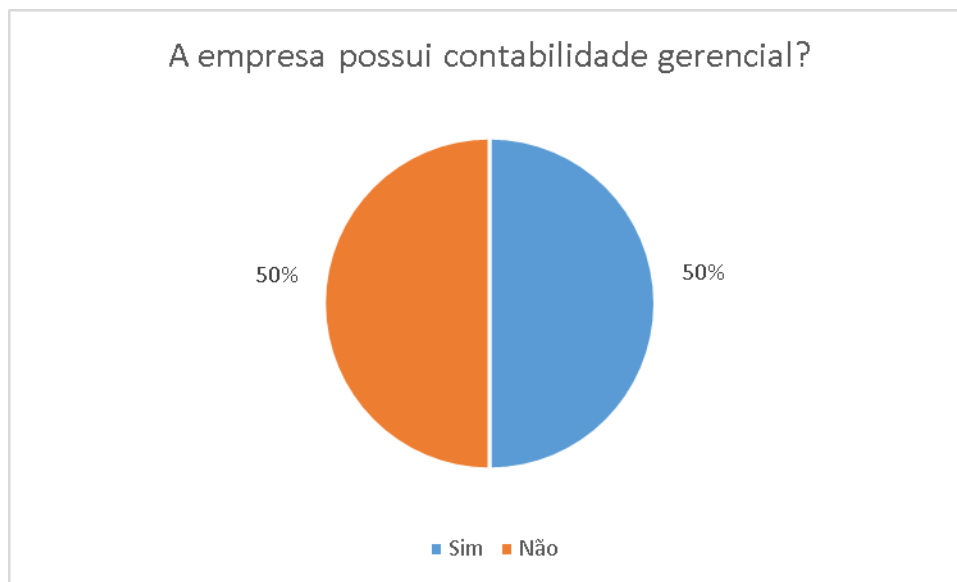
- Faturamento anual da empresa



Fonte: Elaborado pelo autor

Ao considerar o questionário aplicado pode-se identificar que em um total de seis empresas que responderam a essa pesquisa duas foram classificadas como microempresas, duas como de pequeno porte, uma como de médio porte e 01 como grande empresa.

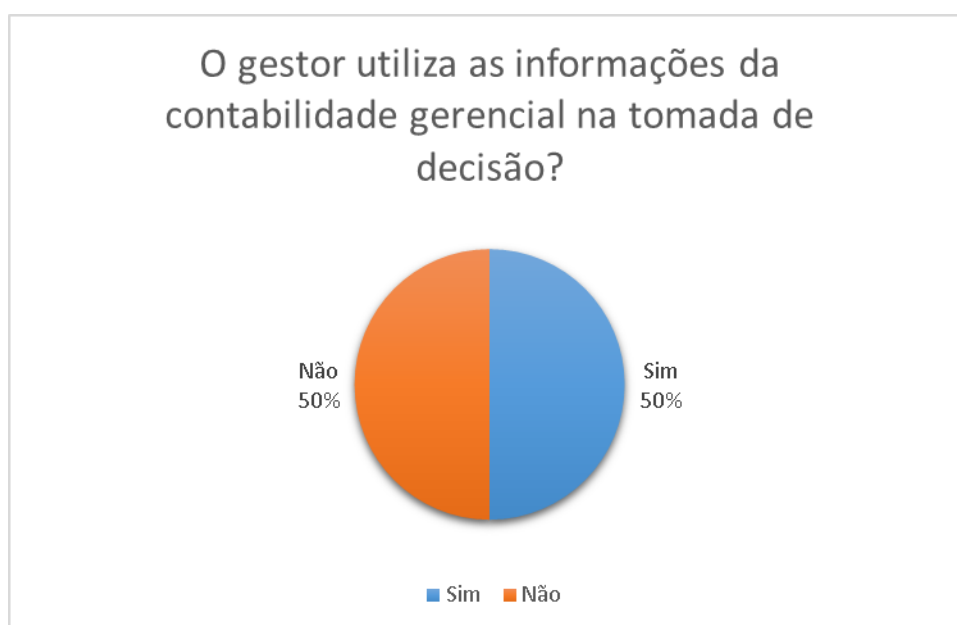
- A empresa possui contabilidade gerencial?



Fonte: Elaborado pelo autor

Constatou-se por meio desta pesquisa que três das empresas não possuem contabilidade gerencial.

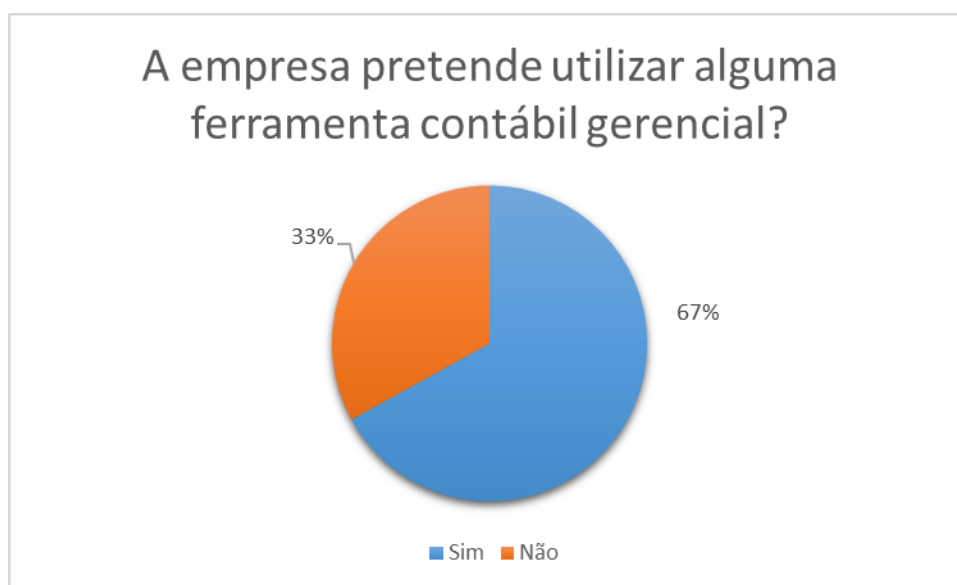
- Há utilização das informações da contabilidade gerencial por parte do gestor?



Fonte: Elaborado pelo autor

Após análise desse questionamento percebe-se que as empresas que não possuem a contabilidade gerencial consequentemente não utilizam as informações contábeis de forma gerencial como meio de auxílio e embasamento para a tomada de decisão ao contrário das que possuem a contabilidade gerencial.

- A empresa pretende utilizar alguma ferramenta contábil gerencial?

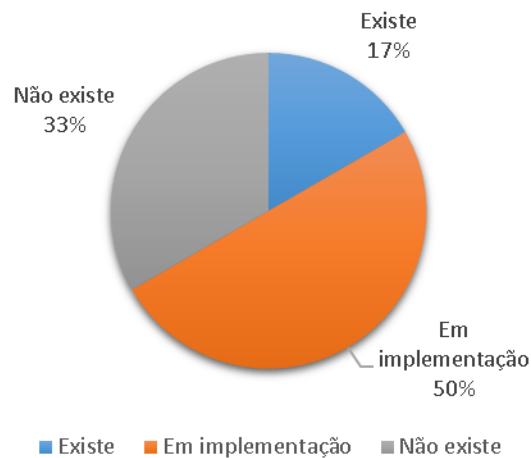


Fonte: Elaborado pelo autor

Das empresas que relataram não fazer uso de ferramenta, pode-se constatar que duas tem a pretensão de utilizar, de forma que apontaram como possíveis ferramentas a serem utilizadas o orçamento e a análise das demonstrações contábeis. Uma das empresas disse que não tem interesse.

- Existe um processo estruturado por parte da empresa para fundamentar a tomada de decisão?

A empresa possui um processo estruturado para fundamentar a tomada de decisão?



Fonte: Elaborado pelo autor

Pode-se perceber que uma empresa possui estruturação do processo decisório, três estão implementando e em duas não tem.

- Houve planejamento estratégico nos últimos 05 anos?

Nos últimos 5 anos em algum momento foi realizado planejamento estratégico?



Fonte: Elaborado pelo autor

As respostas apontam que na grande maioria, quatro empresas, não realizaram um planejamento estratégico e as outras duas realizam.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Estando a sociedade em constante mudança, as verdades poderão transformar-se em dúvidas amanhã. Em decorrência disso, as empresas precisam enfrentar o desafio de se construir, a partir do nível de autonomia que gradativamente, conquista. Para tanto, o modelo de gestão deve permitir aos atores a reflexão sobre o que faz, como se faz e como se poderia fazer melhor.

A discussão feita durante essa pesquisa convergiu para questionamentos a cerca de utilização e uso de meios contábeis que possam contribuir para o bom desempenho da empresa, bem como respondendo as expectativas de uma empresa que estimula os indivíduos a participarem da construção do crescimento e um bom gerenciamento.

Um ponto a ressaltar da pesquisa foi no momento da escolha das pessoas para responder ao instrumento de coleta de dados. No grupo foi explicado o tema da pesquisa e que não haveria necessidade de identificação, sendo que algumas pessoas se mostraram receosas, mas acabaram concordando.

Durante a realização da pesquisa a única dificuldade encontrada está relacionada a devolutiva, pois foram encaminhados questionários a dez pessoas porem somente seis devolveram devidamente preenchidos, e os outros quatro participantes não devolveram nem justificaram.

A discussão feita durante essa pesquisa apontou que metade das empresas que responderam o questionário não possui contabilidade gerencial e não utiliza as informações contábeis gerenciais para o processo decisório, desse modo pode-se entender que os gestores não utilizam as informações contábeis para a gestão, informação essa que se fundamenta quando afirma Padoveze (2010, p.40), Se temos a contabilidade, se temos a informação contábil, mas não a usamos no processo administrativo, no processo gerencial, então não existe gerenciamento contábil, não existe Contabilidade Gerencial.

Constatou-se também que 50% das empresas fazem uso de algumas ferramentas, sendo elas a análise das demonstrações contábeis, o fluxo de caixa, o controle de contas a pagar, o controle de contas a receber e o orçamentos; possuem ou estão implementando um processo de estruturação da tomada de decisão. Sendo importante ressaltar que os tomadores da decisão devem possuir informações fidedignas, relevantes, tempestivas e de forma otimizadas para auxiliar os gestores a entenderem o problema e encontrar a melhor solução. Essa estruturação pode ser

feita por meio das ferramentas de auxílio a decisão, as empresas que estão em processo de implementação podem testar qual tipo de ferramenta que se adequa ao ambiente da empresa e aos tipos de problemas encontrados rotineiramente que podem obter a solução de forma mais rápida por meio das ferramentas de auxílio a decisão e as ferramentas contábeis-gerenciais.

Com base na pesquisa percebe-se também que os gestores estão buscando um embasamento para a tomada de decisão da empresa, desta forma há um reconhecimento da importância da contabilidade gerencial para auxiliar o processo decisório.

Assim não são estabelecidas diretrizes e não existem objetivos determinados a longo prazo. As empresas que não possuem estratégia não têm um comportamento proativo de seus colaboradores. O planejamento estratégico é importante, pois determina objetivos futuros para a empresa e direciona o ambiente interno para um objetivo comum e específico.

As participantes que utilizam o planejamento estratégico planejaram seus objetivos, estão executando as tarefas de acordo com os objetivos traçados e proporciona a avaliação.

Desta forma a contabilidade gerencial tem como foco a avaliação, pois com as informações obtidas nos resultados pode-se elaborar relatórios comparativos mostrando o desenvolvimento da empresa ou o desvio do objetivo. Ressalta-se ainda que aquelas empresas que não fazem o planejamento estratégico automaticamente não estão fazendo uso correto da contabilidade gerencial, o que pode acarretar a falhas no processo decisório.

Quanto ao objetivo dessa pesquisa: “demonstrar a importância da contabilidade gerencial para a tomada de decisão das empresas do DF”, pode-se dizer que foi alcançado, bem como os objetivos específicos de descrever os conceitos gerais de contabilidade gerencial, tomada de decisão, demonstrar as técnicas que podem ser utilizadas na tomada de decisão, aplicação da contabilidade gerencial e a importância dela no processo decisório.

THE IMPORTANCE OF MANAGEMENT ACCOUNTING FOR DECISION- MAKING

ABSTRACT

Companies are living in a challenging and privileged time of transforming the decision-making process. Due to the large amount of information managers need to acquire as much relevant information as possible to support the decision-making process. Management accounting is conceived as a basis for decision making, helping managers understand accounting data. The research in development was aimed at analyzing the understanding and application of managerial accounting and its tools in companies, as well as the methods used for decision making. With regard to managerial accounting, it was noticed that managers do not use managerial accounting correctly.

Key words: Managerial accounting. Management accounting tools. Decision making.

Referências

ABRAMCZUK, André A. A prática da tomada de decisão. São Paulo: Atlas 2008.

ATKINSON, Anthony A. Contabilidade Gerencial. São Paulo: Atlas, 2000.

ATRILL, P. *Contabilidade gerencial para tomada de decisão*. São Paulo : Saraiva, 2014. ISBN: 9788502224391.

CREPALDI, S. A. Contabilidade gerencial: teoria e prática. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DEMO, Pedro. Desafios modernos da educação. Petrópolis: Vozes, 2001.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. In: Revista de Administração de Empresas. São Paulo: v.35, n.2, p. 57-63, abril 1995.

GOMES, Luiz Flávio Autran Monteiro. Tomada de decisão Gerencial – enfoque multe critério. São Paulo: Atlas 2014

HORNGREN, CD. *Contabilidade de Custos: uma abordagem gerencial - Vol. 1 - 11ª edição*. Pearson, ISBN: 9788587918406.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens. Manual de contabilidade das sociedades por ações: aplicável também as demais sociedades. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

JIAMBALVO, JAMES. Contabilidade Gerencial. 3 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

Moroz, M. & Gianfaldoni, M. O processo de pesquisa: iniciação. Brasília: Liber Livro Editora, 2006.

MIOTTO E LOZECKYI , Neivandra , Jeferson Pós-Graduanda do Curso de Pós-Graduação lato sensu em Gestão e Auditoria de Negócios da UNICENTRO. 2006. Professor Orientador. Mestre em Ciências Sociais Aplicadas – Contabilidade. Departamento de Ciências Contábeis da UNICENTRO.

MULLER, Claudio José. Planejamento estratégico, indicadores e processos – Um integrador necessário. São Paulo: Atlas p. 12 , 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 14. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PADOVEZE, Clóvis Luís. Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ROBBINS, Stephen P. Decida e conquiste – guia definitivo para tomada de decisão. São Paulo: Saraiva 2015

SILVA, Ed. Como administrar o fluxo de caixa das empresas. Rio de Janeiro, 2016. ISSN: 9788597008067.

SILVA, Ad. Estrutura, análise e interpretação das demonstrações contábeis. Rio de Janeiro, 2017.

SOBANSKI, JJ. Prática de Orçamento Empresarial: um exercício programado. São Paulo: Atlas, 2010. ISBN: 9788522477470.

YU, AO. Tomada de decisão nas organizações. São Paulo, 2011.

ZINATTO, Vitorina; MONTENEGRO, M. Eleusa. Orientações metodológicas de uma pesquisa qualitativa. Brasília: 2004 (digitado).

ZDANOWICZ, J. E. Fluxo de caixa: Uma decisão de planejamento e controles financeiros. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004.

ANDREW, Grove <http://www.ibe.edu.br/tomada-de-decisao-no-ambiente-empresarial/> 2017. Acesso em 10/04/2018

ÁVILA, Rafael Como fazer o seu controle de contas a receber, 2016. Disponível em: < <https://blog.luz.vc/como-fazer/controle-de-contas-a-receber/> > Acesso em: 02/04/2018.

BONA, André. Conheça os métodos de análise de investimento, 2016. Disponível em < <https://andrebona.com.br/analise-de-investimentos/> > Acesso em: 02/04/2018.

DENER, Fábio. Técnicas para Tomada de Decisão: compostos de probabilidades, valores esperados do resultado, 2005. Disponível em: <<http://www.euax.com.br/2005/03/tecnicas-para-tomada-de-decisao/> > Acesso em: 26/03/2018.

DENTZ, Jean Carlos Von. Como fazer controle de estoque passo a passo, 2016. Disponível em: < <https://blog.contaazul.com/como-fazer-controle-de-estoque-passo-a-passo> > Acesso em: 03/04/2018.

EQUIPE, MYRP. Tomada de Decisão gerencial: diminua os riscos para sua empresa, 2017. Disponível em: < <https://www.myrp.com.br/blog/tomada-de-decisao-gerencial-diminua-os-riscos-para-sua-empresa/> > Acesso em: 26/03/2018

GARCIA, Alexandre. Planejamento Tributário, 2007. Disponível em: <http://www.classecontabil.com.br/artigos/planejamento-tributario-2> Acesso em: 02/04/2018

INVESTOR. Controle do ativo imobilizado: como é feito e sua importância, 2018. Disponível em: < <http://www.investorcp.com/controle-do-ativo-imobilizado/6166/> > Acesso em: 02/04/2018.

LUNELLI, Reinaldo Luiz. Análise de investimento. Disponível em:

<<http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/analiseinvestimenos.htm>

> Acesso em: 02/04/2018.

MARTINS, Rosemary. Matriz de Prioridade (GUT), 2012. Disponível em:

<<http://www.blogdaqualidade.com.br/matriz-de-prioridade/>> Acesso em: 26/03/2018

PORTAL EDUCAÇÃO, Conceitos de Contabilidade Financeira e Gerencial.

Disponível

em: <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/contabilidade/conceitos-de-contabilidade-financeira-e-gerencial/24889>>. Acesso em: 29/02/2018.

SEBRAE. Fluxo de Caixa, 2011. Disponível em:

<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/0_fluxo-de-caixa.pdf

> Acesso em: 02/04/2018.

TOCANTIS, Sandra. Controle de contas a pagar, 2018. Disponível em:

< <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/controle-de-contas-a-pagar,2d56164ce51b9410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>

Acesso em: 28/03/2018.

TOLEDO, Marcelo. Diagrama de Ishikawa: es pinha de peixe ajudando sua startup, 2015. Disponível em:

<<http://www.administradores.com.br/artigos/empreendedorismo/diagrama-de-ishikawa-espinha-de-peixe-ajudando-sua-startup/87146/>> Acesso em: 26/03/2018.

WILLIG, Stéfano. Controle de Estoque: Guia completo, 2015. Disponível em:

< <https://blog.quantosobra.com.br/controle-de-estoque-guia-completo/>> Acesso em: 03/04/2018.

APÊNDICE – QUESTIONÁRIO APLICADO

Questionário

Este questionário enquadra-se em uma investigação no âmbito de artigo científico em Contabilidade Gerencial, realizado no Centro Universitário de Brasília. Os resultados serão utilizados para fins acadêmicos.

O questionário é anônimo, não havendo necessidade de identificação em nenhum local do questionário. O sigilo das informações contidas no questionário será mantido.

Solicitamos que o questionário seja respondido de forma verídica. A maior parte das questões deve ser respondida apenas assinalando as opções.

- 1) Qual faturamento anual da empresa?
☐ até R\$360 mil ☐ até R\$ 4,8 milhões ☐ até R\$ 300 milhões
☐ acima de R\$ 300 milhões
- 2) Quantos colaboradores a empresa possui?
☐ até 9 ☐ 10 – 49 ☐ 50- 99 ☐ acima de 100
- 3) A empresa possui contabilidade gerencial?
☐ Sim ☐ Não
- 4) Nos últimos 5 anos em algum momento foi realizado planejamento estratégico?
☐ Sim ☐ Não
- 5) O gestor (presidente / gerente / gestor máximo) utiliza as informações da contabilidade gerencial na tomada de decisão?
☐ Sim ☐ Não
- 6) A empresa possui um processo estruturado para fundamentar a tomada de decisão?
☐ Existe ☐ Em implementação ☐ Não existe
- 7) A empresa utiliza alguma ferramenta contábil-gerencial?
☐ Sim ☐ Não
- 8) Se sim quais as ferramentas utilizadas pela contabilidade gerencial?
- 9) Se a empresa não utiliza pretende utilizar alguma ferramenta?
☐ Sim ☐ Não
- 10) Se sim quais ferramentas pretende utilizar?